

تجزیه و تحلیل و برنامه ریزی استراتژیک شرکت هلدینگ سرمایه گذاری شرکت گسترش صنایع ایران خودرو

محسن شفیعی نیک آبادی

مقدمه

برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یکی از مهم ترین رویکردهای مدیریت برای کسب اهداف جامع سازمان که از طریق آن مأموریت سازمان (که دلیلی بر وجودیت سازمان می باشد) در نظر گرفته می شود. مسلم است برنامه استراتژیک که بر ارزیابی محیط ، تجزیه و تحلیل قابلیت های درونی و تنظیم برنامه تاکید دارد ، به تنهای ضامن موفقیت شرکت نخواهد بود. لذا جهت حصول موفقیت در فرآیند برنامه ریزی استراتژیک و تبدیل برنامه های استراتژیک به اقدامات و حرکات استراتژیک مشارکت کافی مدیران اجرایی و ایجاد نگرش استراتژیک و مهارت های مدیریتی و تبیین روش نقش و جایگاه استراتژی در نظام مدیریتی شرکت از مهم ترین فاکتورهای موفقیت می تواند باشد. دیگر اینکه ارائه توصیف عینی و واقعی از ویژگیهای برنامه ریزی استراتژیک و ارائه راهبردهای کاربردی به عنوان یکی از مهم ترین نکاتی بوده که در تدوین برنامه استراتژیک شرکت مورد توجه قرار گرفته است. امید است در یک مشارکت جمعی و نظام یافته سازمانی بتوان به اهداف مورد نظر دسترسی حاصل نمود.

متدولوژی انجام کار

براساس جمع بندی نقطه نظرات ، مقرر گردید که در تدوین برنامه استراتژیک این شرکت مراحل زیر مورد نظر قرار گرفته شود.

۱- تعیین رسالت شرکت

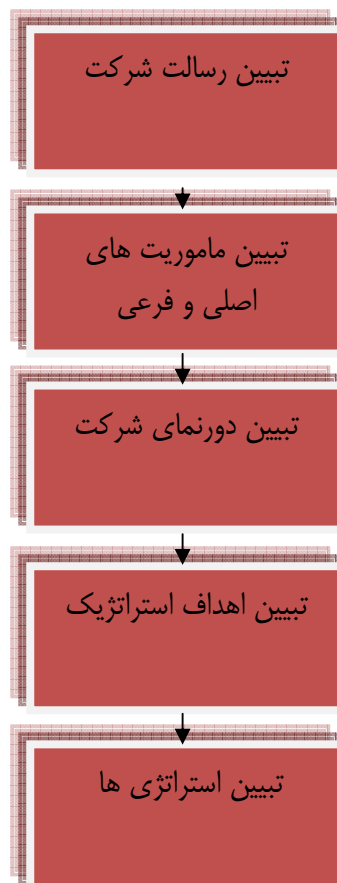
۲- مأموریت های اصلی و فرعی شرکت

۳- دورنمای شرکت به تفکیک صنعتی و اقتصادی

۴- اهداف استراتژیک شرکت به تفکیک صنعتی و اقتصادی

۵- استراتژیهای شرکت به تفکیک صنعتی و اقتصادی

شایان ذکر است در این گزارش هر یک از موارد پنج گانه به صورت جداگانه به همراه نمودارهای مرتبط ، اولویتها و متولیان اجرای استراتژیها به تفکیک بخش های اصلی صنعتی و اقتصادی تهیه و ارائه شده است.



۱- رسالت وجودی شرکت

شرکت در اردیبهشت ۱۳۷۸ با هدف سامان بخشیدن به فعالیتهای شرکتهای تحت پوشش تاسیس گردید، اگر چه این موضوع بعنوان فلسفه وجودی (علت اصلی که سازمان به این دلیل وجود دارد) ابلاغ نشده بود در عمل دلیل تاسیس شرکت بود. در سال ۱۳۸۰ رسالت وجودی با تعریف زیر در شرکت تدوین گردید:

" سازمانی کارآفرین و آینده نگر مبتنی بر منابع انسانی کارآمد و خلاق با قابلیت شناخت، ایجاد و بهره برداری بهینه از فرصتهای محیطی با تاکید بر رشد و توسعه پایدار از طریق سودآوری بلندمدت به منظور ارتقاء منابع و تحکیم ارتقاء منابع گروه ایران خودرو"

که این تعریف در سال ۱۳۸۲ به شکل زیر تغییر یافته است:

"سازمانی کارآ، کارآفرین، آینده نگر و دانائی محور به منظور ایجاد و توسعه کسب و کار در زمینه های صنعتی و اقتصادی با بهره گیری از منابع انسانی کارآمد و خلاق و فناوریهای روز مبتنی بر رشد و توسعه پایدار در راستای ارتقاء منابع و افزایش مزایای رقابتی گروه"

هر چند تعریف دوم نسبت به تعریف اول فضای واضح تری را ترسیم می کند، ولی این ابهام باقی است که فلسفه وجودی شرکت سازمانهای مختلفی را منتسب می نماید و تصویر روشنی در مورد تغییرات انجام گرفته در پارادایم های گروه از جمله نیاز به تحول در روش فروش را ارائه نمی کند.

با بررسی های به عمل آمده مشخص گردید که دو عامل بسیار مهم در شکل دهی فعالیتهای آتی موثر می باشند که رسالت وجودی این شرکت را به شرح زیر شکل می دهد:

۱- توسعه و ارتقاء منابع در اختیار

۲- ایجاد فضاهای جدید در زنجیره فعالیتهای گروه

برهمن اساس رسالت زیر ارائه می گردد:

مدیریت منابع در اختیار شرکت جهت انجام فعالیتهای صنعتی - اقتصادی در زنجیره ارزش گروه

۲- ماموریت های اصلی و فرعی شرکت

اگر رسالت وجودی بیانگر علت اصلی وجود سازمان باشد، ماموریت، پاسخ دهنده علت سعی و کوشش سازمان جهت نیل به موفقیت می باشد. تمرکز فعالیت های شرکت گسترش صنایع ایران خودرو در گذشته، بر راهبری شرکتهای صنعتی بوده است. باتوجه به رسالت وجودی جدید سازمان برای یک هولدینگ با ماهیت سرمایه گذاری در فعالیت های صنعتی و به انضمام آن وارد شدن در حلقه های جدید زنجیره تامین گروه ایران خودرو مد نظر می باشد:

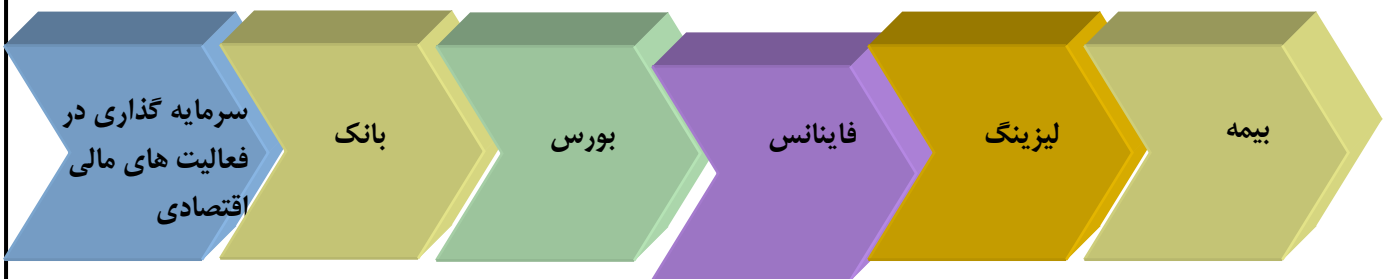
الف - زنجیره ارزش ایران خودرو



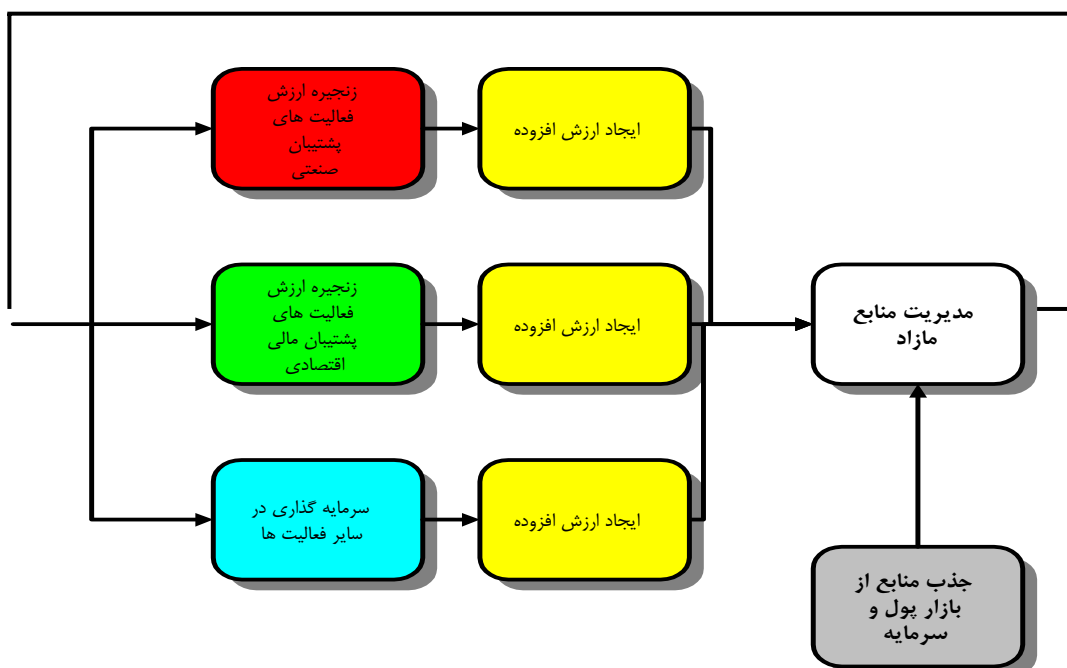
ب - زنجیره ارزش فعالیتهای صنعتی پشتیبان صنعتی



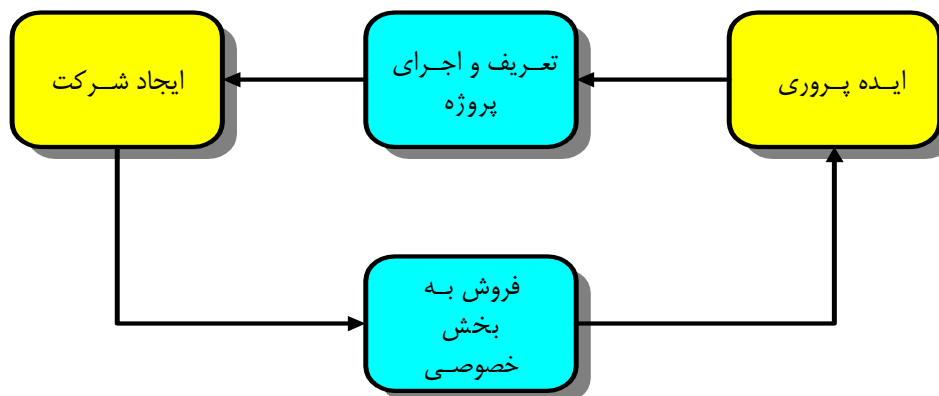
ج - زنجیره ارزش فعالیتهای پشتیبان مالی - اقتصادی



باتوجه زنجیره اصلی ارزش گروه ایران خودرو و دو زنجیره ارزش پشتیبانی ارائه شده مدل تجاری جدید مطابق شکل زیر ارائه می گردد. شایان ذکر است جهت مقایسه با مدل تجاری قبلی ، آن مدل نیز ارائه شده است.



مدل تجاری جدید شرکت



مدل تجاری قدیم شرکت

براساس مدل جدید تجاری شرکت مزبور، فعالیتهای فوق را می توان در قالب یک ماموریت اصلی زیر بیان نمود :

**مدیریت بر منابع حاصل از فعالیتهای صنعتی شرکتهای
تحت پوشش به همراه حضور در بازار پول و سرمایه و
تولید منابع آزاد**

و با توجه به ماموریت اصلی فوق دو ماموریت فرعی به شرح زیر قابل تعریف می باشد :

۱-۲- ماموریتهای صنعتی

مدیریت شرکتهای تحت پوشش موجود و آتی شرکت جهت تامین نیازمندیهای صنعتی گروه
ایران خودرو

از طریق :

- انتصاب و ارزیابی عملکرد مدیریت شرکتهای تابعه
- راهبری و ارتقاء کمی و کیفی فعالیتهای صنعتی
- نظارت بر اجرای طرحهای صنعتی
- مشارکت و ایجاد شرکتهای صنعتی(داخلی و خارجی)

۲-۲- ماموریت‌های مالی - اقتصادی

مدیریت بر منابع تحت اختیار شرکت جهت حضور در بازار پول و سرمایه و تولید منابع مازاد

غیرتولیدی

از طریق :

- انتصاب و ارزیابی عملکرد مدیریت شرکتها
- راهبری و ارتقاء کمی و کیفی فعالیتهای اقتصادی
- خدمات اعتباری
- بیمه
- لیزینگ
- بانکداری
- حضور در بازار بورس داخلی و بین المللی
- خدمات حمل و نقل
- ایجاد و توسعه روشهای مالی- اقتصادی مبتنی بر فن آوریهای نوین

۳- دورنمای شرکت به تفکیک صنعتی و اقتصادی

دورنما برای یک سازمان تصویری مطلوب از آینده را به تصویر می کشد، تصویری که از هدفی در آینده دور است و با توجه به رسالت اصلی شرکت ایجاد می گردد.

برترین شرکت سرمایه گذار داخلی و حضور موثر و مستمر در بازار جهانی، در حوزه های صنعت و سرمایه

۳-۱- دورنمای بخش صنعتی

پیشگام در ایجاد و توسعه شرکتهای مادر صنعتی جهت حضور در بازارهای منطقه ای و بین المللی.

۳-۲- دورنمای بخش اقتصادی

پیشرو در ارائه خدمات مالی- اقتصادی در سطح ملی و رقابت پذیر در بازار بین المللی پول و سرمایه

۴- هماهنگی با برنامه استراتژیک گروه ایران خودرو

در روند تهیه اهداف استراتژیک و به تبع آن استراتژی های مورد نظر دو نکته اصلی مد نظر قرار گرفته است . اول استراتژی های گروه ایران خودرو و دوم مورد تجزیه و تحلیل درونی و برونی شرکت گسترش سرمایه گذاری ایران خودرو :

۴-۱- استراتژی های ایران خودرو

استراتژی های مرتبط که مورد شناسائی قرار گرفته اند به شرح زیر می باشند

۴-۱-۱- استراتژیهای طراحی ساخت قطعات و مجموعه - زنجیره تامین

- حاکمیت پارادایم Lean

- رده بندی سازندگان

۴-۱-۲- استراتژیهای مالی - اقتصادی

- توسعه رویکرد برنامه ریزی های مالی استراتژیک

- ایجاد مکانیزمهای مناسب تامین مالی

- ایجاد نگرش استراتژیک برای استفاده از فرصت های سرمایه گذاری به منظور بهبود ، نوسازی ، توسعه و سرمایه گذاری جدید

- ایجاد نگرش استراتژیک برای استفاده از فرصت های سرمایه گذاری در اقتصاد ملی به منظور ایجاد تنوع در زمینه های سرمایه گذاری

۵- تجزیه و تحلیل های درونی و برونی

بر اساس این تجزیه و تحلیل سازمانی سبک و عدم آمادگی ساختاری جهت اجرای اهداف عالی سازمان به عنوان نقاط قوت و ضعف شرکت گسترش سرمایه گذاری ایران خودرو شناسائی شده است . همچنین وجود بازارهای داخلی جهت فعالیت های نوین مالی - اقتصادی و امکانات بالقوه در گروه ایران خودرو جهت حضور در بازار پول و سرمایه از حیث امکانات سرمایه ای، فرصت های سازمان ، عدم سازگاری رویه های مملکتی با فعالیت های سرمایه گذاری و ضریب نفوذ کم در بازارهای برون مرزی به عنوان تهدید های اساسی شناسائی گردیده است. در ادامه اهداف ، استراتژی ها و ... به تفکیک بخش های اصلی صنعتی و اقتصادی ارائه شده است.

۶- اهداف استراتژیک صنعتی شرکت

ردیف	اهداف استراتژیک صنعتی	عناصر دورنما صنعتی (VISION)		اجزای ماموریت صنعتی		ماموریت‌های فرعی صنعتی								
		شرکت‌های مادر صنعتی	پیشگام در ایجاد و توسعه	ای و بین المللی	حضور در بازارهای منطقه	پوشش موجود و آتی	مدیریت شرکت‌های تحت	گروه ایران خودرو	تامین نیازمندی‌های صنعتی	مدیریت شرکت‌های تابعه	انتصاب و ارزیابی عملکرد	کیفی فعالیت‌های صنعتی	راهبری و ارتقاء کمی و	نظارت بر اجرای طرح‌های
۱	دستیابی به مدیران صنعتی در حد کلاس جهانی	*	*	*	*	*								
۲	ارتقاء سطح شرکت‌های صنعتی به استانداردهای جهانی	*	*	*	*	*					*			
۳	وارد شدن به بازار جهانی از طریق صادرات محصولات و خدمات صنعتی	*	*	*	*	*					*			
۴	ماندگاری و توسعه شرکت‌های مادر قطعه ساز که در بازار داخلی بعنوان سازندگان رده اول فعال باشند و در بازار برون مرزی حضور داشته باشند.	*	*	*	*	*					*	*	*	*
۵	اتصال به شبکه شرکت‌های مشابه بین المللی	*	*	*	*	*					*		*	*
۶	جذب سرمایه گذاری خارجی جهت توسعه فعالیت‌های صنعتی	*	*	*	*	*					*		*	*
۷	حداکثر کردن منافع شرکت در مصرف منابع در توسعه طرح‌های صنعتی	*	*	*	*	*					*	*	*	*

در این بخش ارتباط اهداف استراتژیک صنعتی با دورنما و ماموریت های صنعتی نمایش داده شده است.

۷- استراتژی های صنعتی شرکت

اهداف استراتژیک صنعتی	استراتژیهای صنعتی
۱ دستیابی به مدیران صنعتی در حد کلاس جهانی	۱ استقرار سیستم پیشنهاد، انتخاب و انتصاب مدیران
	۲ استفاده از مشاوران خارجی در زمینه های فاینانس، بازاریابی، حقوق بین الملل و ارتقاء بهره وری جهت افزایش توانمندیهای مدیریتی
	۳ افزایش دانش مدیران جهت بکارگیری فنون مدیریتی (برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت کیفیت جامع، بازاریابی، حقوق بین الملل، برنامه ریزی عملیاتی، ارزیابی عملکرد، مدیریت تغییر، بودجه ریزی سیستم تولید، JIT، مدیریت پروژه، مدیریت سرمایه گذاری، کار تیمی، فنون مذاکره، مدیریت بحران و انتخاب همکاران)
۲ ارتقاء سطح شرکتهای صنعتی به استانداردهای جهانی	۱ وجود ساختار سازمانی فرایندگرا
	۲ توسعه مکانیزاسیون در کلیه فرآیندهای سازمانی
	۳ استقرار نظام مدیریت اطلاعات
	۴ ارتقاء کیفیت محصولات به منظور نیل به سطح کیفی ZD
	۵ استقرار نظام برنامه ریزی (استراتژیک - عملیاتی)
	۶ استقرار نظام رضایت سنجی مشتری و رسیدگی به شکایات
	۷ ارتقاء توان مهندسی (ارتقاء قابلیت طراحی فرآیند به قابلیت طراحی محصول)
	۸ قابلیت عملکرد تحت سیستم تولیدی Lean
۳ وارد شدن به بازار جهانی از طریق صادرات محصولات و خدمات صنعتی	۱ تشکیل صندوق حمایت از صادرات با تخصیص درصدی از سود شرکتهای تحت پوشش
	۲ ایجاد واحد GLOBAL MARKETING در ستاد
	۳ کاهش قیمت تمام شده محصولات و خدمات تولید شده
	۴ ارتقاء کیفیت محصولات به منظور نیل به استانداردهای جهانی
۴ ماندگاری و توسعه شرکتهای مادر قطعه ساز که در بازار داخلی بعنوان سازندگان رده اول فعال باشند و در بازار برون مرزی حضور داشته باشند.	۱ تعیین شرکتهایی که در نقش شرکتهای مادر صنعتی بایستی اکثریت سهام آنها حفظ شود.
	۲ سازماندهی کلیه شرکتهای تحت پوشش صنعتی به نحویکه سایر شرکتهای تحت مدیریت شرکتهای مادر قرار گیرند.

۵	اتصال به شبکه شرکتهای مشابه بین المللی	۱	حضور مستمر و هدفمند در اتاق بازرگانی کشورها و بررسی فرصتهای مشارکت
		۲	بررسی فرصتهای ایجاد شده در اتحادهای استراتژیک سیاسی با سایر کشورها
۶	جذب سرمایه گذاری خارجی جهت توسعه فعالیتهای صنعتی	۱	ایجاد خط اعتبار بین المللی جهت جذب مستمر منابع
۷	حداکثر کردن منافع شرکت در مصرف منابع در توسعه طرحهای صنعتی	۱	ایجاد مکانیزم ارزیابی و انتخاب طرحهای صنعتی (به همراه تعیین شاخصهای ارزیابی و انتخاب)
		۲	استقرار نظام مدیریت پروژه (Quality, Time, Cost)

۸- اولویت بندی و تعیین متولیان استراتژی های صنعتی شرکت

درجه اولویت	متولی		استراتژیهای صنعتی	اهداف استراتژیک صنعتی	
	مسئول اصلی	مسئول فرعی			
A	امور شرکتها	منابع انسانی - امور مجامع	استقرار سیستم پیشنهاد، انتخاب و انتصاب مدیران	دستیابی به مدیران صنعتی در حد کلاس جهانی	۱
C	"	"	استفاده از مشاوران خارجی در زمینه های فاینانس، بازاریابی، حقوق بین الملل و ارتقاء بهره وری جهت افزایش توانمندیهای مدیریتی		
B	امور ارتقاء شرکتها		افزایش دانش مدیران جهت بکارگیری فنون مدیریتی (برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت کیفیت جامع، بازاریابی، حقوق بین الملل، برنامه ریزی عملیاتی، ارزیابی عملکرد، مدیریت تغییر، بودجه ریزی سیستم تولید، JIT مدیریت پروژه، مدیریت سرمایه گذاری، کار تیمی،		

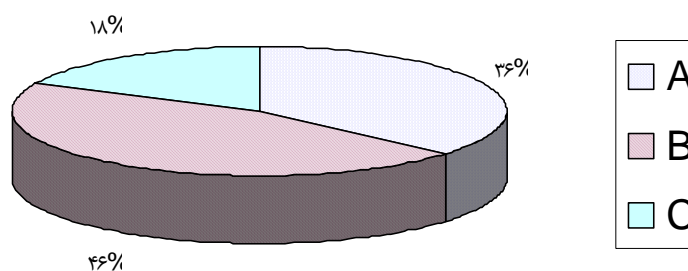
			فنون مذاکره، مدیریت بحران و انتخاب همکاران)			
A			وجود ساختار سازمانی فرایندگرا	۱	ارتقاء سطح شرکتهای صنعتی به استانداردهای جهانی	۲
B	IT		توسعه مکانیزاسیون در کلیه فرآیندهای سازمانی	۲		
B	IT		استقرار نظام مدیریت اطلاعات	۳		
B			ارتقاء کیفیت محصولات به منظور نیل به سطح کیفی ZD	۴		
B	امور مطالعات استراتژیک		استقرار نظام برنامه ریزی(استراتژیک - عملیاتی)	۵		
A			استقرار نظام رضایت مشتری و رسیدگی به شکایات	۶		
C			ارتقاء توان مهندسی(ارتقاء قابلیت طراحی فرآیند به قابلیت طراحی محصول)	۷		
C			قابلیت عملکرد تحت سیستم تولیدی Lean	۸		
C		امور مالی	تشکیل صندوق حمایت از صادرات با تخصیص درصدی از سود شرکتهای تحت پوشش	۱	واردشدن به بازار جهانی از طریق صادرات محصولات و خدمات صنعتی	۳
B	امور مطالعات استراتژیک		ایجاد واحد GLOBAL MARKETING در ستاد	۲		
A			کاهش قیمت تمام شده محصولات و خدمات تولید شده	۳		
B			ارتقاء کیفیت محصولات به منظور نیل به استانداردهای جهانی	۴		
A	امور مجامع	امور شرکتهای	تعیین شرکتهایی که در نقش شرکتهای مادر صنعتی بایستی اکثریت سهام آنها حفظ شود.	۱	ماندگاری و توسعه شرکتهای مادر قطعه ساز که در بازار داخلی بعنوان سازندگان رده اول فعال	۴
A	امور		سازماندهی کلیه شرکتهای تحت	۲		

	مجامع		پوشش صنعتی به نحویکه سایر شرکتهای تحت مدیریت شرکتهای مادر قرار گیرند.		باشند و در بازار برون مرزی حضور داشته باشند.	
B	امور شرکتهای	امور پروژهها	حضور مستمر و هدفمند در اتاق بازرگانی کشورها و بررسی فرصتهای مشارکت	۱	اتصال به شبکه شرکتهای مشابه بین المللی	۵
B		امور مطالعات استراتژیک	بررسی فرصتهای ایجاد شده در اتحادهای استراتژیک سیاسی با سایر کشورها	۲		
B	امور مالی امور پروژهها امور شرکتهای	امور بانک	ایجاد خط اعتبار بین المللی جهت جذب مستمر منابع	۱	جذب سرمایه گذاری خارجی جهت توسعه فعالیتهای صنعتی	۶
A		امور پروژهها	ایجاد مکانیزم ارزیابی و انتخاب طرحهای صنعتی (به همراه تعیین شاخصهای ارزیابی و انتخاب)	۱	حداکثر کردن منافع شرکت در مصرف منابع در توسعه طرحهای صنعتی	۷
A		"	استقرار نظام مدیریت پروژه (Quality, Time , Cost)	۲		

۹- ارزیابی و نتیجه گیری

۹-۱- ترکیب اولویت های استراتژی های صنعتی

از ۲۲ مورد استراتژی های صنعتی، ۸ مورد دارای اولویت A (اهمیت بسیار زیاد) ، ۱۰ مورد B (اهمیت زیاد) و ۴ مورد C (اهمیت متوسط) می باشند.



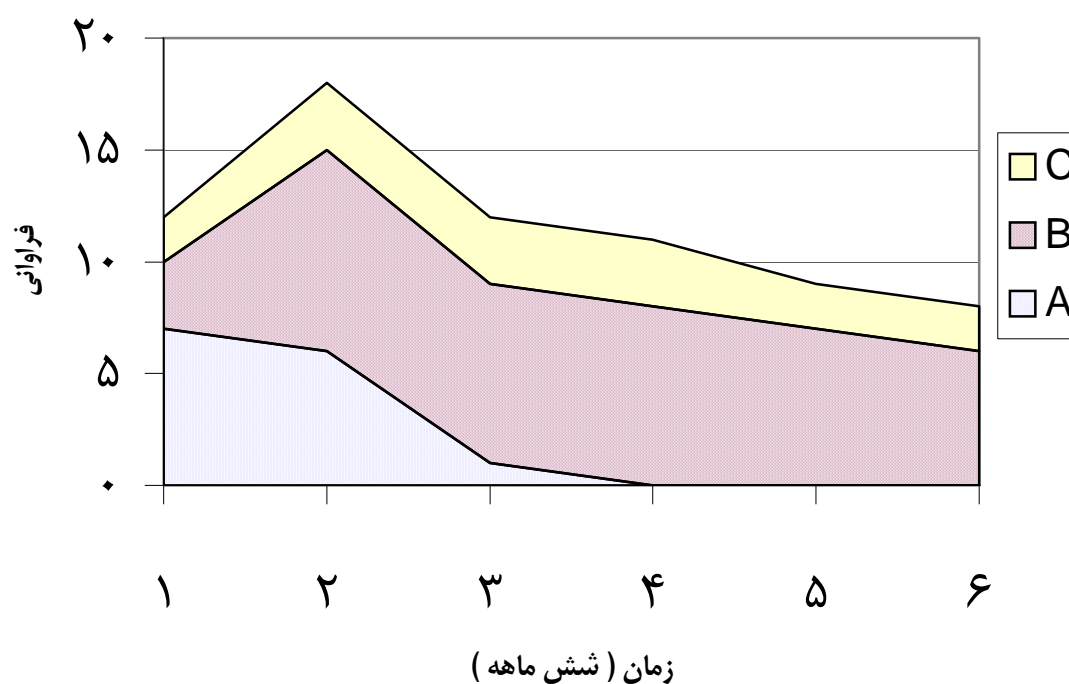
۹-۲- ترکیب متولیان استراتژیهای صنعتی

جهت اجرای استراتژی های صنعتی تعداد مسئولیت های اصلی و فرعی هر یک از واحد های شرکت در جدول مشخص شده است:

امور شرکتها	امور ارتقاء شرکتها	امور پروژه ها	
۴	۹	۳	مجری اصلی
۲	۰	۱	همکار

۹-۳- زمانبندی انجام استراتژی های صنعتی

بر اساس زمانبندی ارائه شده در شکل زیر، در ۶ نیمسال استراتژی های صنعتی انجام خواهند شد:



۶- اهداف استراتژیک اقتصادی شرکت

ردیف	اهداف استراتژیک اقتصادی	عناصر دورنما (VISIO N) اقتصادی			اجزای ماموریت اقتصادی	ماموریت‌های فرعی اقتصادی											
		اقتصادی در سطح ملی	پیشرفت در ارائه خدمات مالی - سرمایه	رقابت پذیر در بازار بین الملل پول و		تولید مازاد غیر تولیدی	مدیریت منابع در اختیار XYZ جهت حضور در بازار پول و سرمایه	خدمات اعتباری	بیمه	لیزینگ	بانکداری	بورس داخل و بین الملل	خدمات حمل و نقل	مبتنی بر فن آوری اطلاعات	ایجاد و توسعه روشهای اقتصادی		
۱	پذیرش شرکتهای تحت پوشش در بورس اوراق بهادار	*		*	*												
۲	حفظ و بیشینه کردن ارزش ذاتی سهام در اختیار	*		*	*												
۳	ورود در بورسهای اوراق بهادار بین الملل	*	*	*	*												
۴	بیشینه کردن و بهینه کردن سبد سهام	*		*	*												
۵	تاسیس یا مشارکت بانک در داخل و یا خارج از کشور	*	*	*	*												
۶	دسترسی به منابع ارزان قیمت مالی داخلی و خارجی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۷	افزایش درآمد از طریق ایجاد ارزش افزوده در فعالیتهای غیرتولیدی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۸	جذب سرمایه گذارها در جهت فعالیتهای نوین و پیشرفته و دارای ارزش افزوده	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۹	افزایش بازدهی سرمایه های در	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

										اختیار	
				*	*	*	*			حضور در صنعت بیمه با استفاده از مزیت نسبی گروه ایران خودرو	۱۰
			*	*	*	*				افزایش عرضه محصولات ایران خودرو از طریق لیزینگ	۱۱

۷- استراتژی های اقتصادی شرکت

ردیف	اهداف استراتژیک اقتصادی	استراتژیهای اقتصادی
۱	پذیرش شرکتهای تحت پوشش در بورس اوراق بهادار	۱ ارتقاء شرکتهای تحت پوشش جهت پذیرش
۲	حفظ و بیشینه کردن ارزش ذاتی سهام در اختیار	۱ بازسازی مستمر سهام در اختیار
		۲ کمک به افزایش درآمدهای شرکت های بورسی در اختیار
۳	ورود در بورسهای اوراق بهادار بین الملل	۱ مشارکت در شرکتهای خارجی جهت حضور در بورس بین الملل
۴	بیشینه کردن و بهینه کردن سبد سهام	۱ ایجاد کارگزاری بورس (احداث شرکت)
۵	تاسیس یا مشارکت بانک در داخل و یا خارج از کشور	۱ خرید بانک در کشورهای اروپائی (فرانسه، آلمان، ایتالیا)
		۲ تاسیس بانک با مشارکت خودروسازان معتبر (پژو، بنز و ...)
		۳ اخذ نمایندگی بانکهای اروپائی در کشور
		۴ تاسیس صندوق های چند جانبه
۶	دسترسی به منابع ارزان قیمت مالی داخلی و خارجی	۱ ایجاد خط اعتباری بین المللی در خاورمیانه و اروپا
۷	افزایش درآمد از طریق ایجاد ارزش افزوده در فعالیتهای غیرتولیدی	۱ ایجاد بازار سنجی جهت کشف قابلیتهای عرضه نشده تامین نیازهای برآورد نشده بازار
		۲ کارگیری سرویسهای نوین مالی - اقتصادی مانند پرداخت الکترونیکی - پول الکترونیکی
۸	جذب سرمایه گذارینها در جهت	۱ هدایت سرمایه ها و منابع موجود داخلی

فعالیت‌های نوین و پیشرفته و دارای ارزش افزوده	۲	هدایت سرمایه های خارجی
افزایش بازدهی سرمایه های در اختیار	۱	واگذاری سهام شرکتهای ضرر ده و غیر استراتژیک
	۲	مشارکت سرمایه ای با صاحبان منابع داخلی و خارجی
حضور در صنعت حمل و نقل با استفاده از مزیت نسبی گروه ایران خودرو	۱	توسعه فعالیت‌های خدماتی حمل و نقل جاده ای درون شهری
	۲	توسعه حمل و نقل ریلی(اتوبوسهای ریلی و قطارهای درون شهری)
حضور در صنعت بیمه با استفاده از مزیت نسبی گروه ایران خودرو	۱	توسعه فعالیت‌های بیمه ای خارج از گروه ایران خودرو(توسعه بیمه های غیرخودرویی مانند عمر، حوادث و ...)
افزایش عرضه محصولات ایران خودرو از طریق لیزینگ	۱	گسترش کمی و کیفی فعالیت‌های لیزینگ
	۲	توسعه روشهای نوین در فعالیت‌های لیزینگ Mobile Leasing

۸- اولویت بندی و تعیین متولیان استراتژی های اقتصادی

درجه اولویت	متولی		استراتژیهای اقتصادی	اهداف استراتژیک اقتصادی	رتبه
	مسئول اصلی	مسئول فرعی			
A	امور خدمات اقتصادی امور مالی امور مجامع	امور بورس	ارتقاء شرکتهای تحت پوشش جهت پذیرش	پذیرش شرکتهای تحت پوشش در بورس اوراق بهادار	۱
A		امور بورس	بازارسازی مستمر سهام در اختیار	حفظ و بیشینه کردن ارزش ذاتی سهام در اختیار	۲

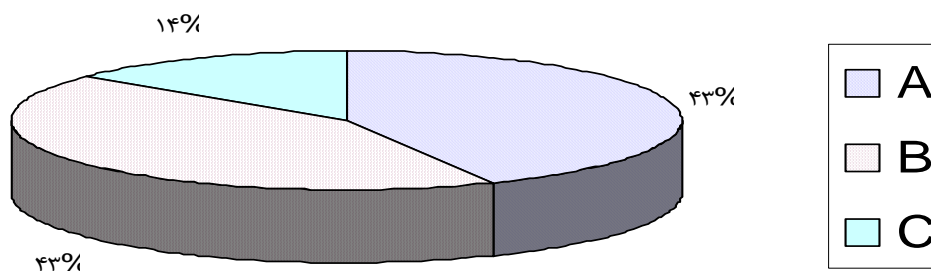
B	امور خدمات اقتصادی	”	کمک به افزایش درآمدهای شرکت های بورسی در اختیار			
A		”	مشارکت در شرکتهای خارجی جهت حضور در بورس بین الملل	۱	ورود در بورسهای اوراق بهادار بین الملل	۳
B		”	ایجاد کارگزاری بورس (احداث شرکت)	۱	بیشینه کردن و بهینه کردن سبد سهام	۴
A		امور بانک	خرید بانک در کشورهای اروپائی (فرانسه، آلمان، ایتالیا)	۱	تاسیس یا مشارکت بانک در داخل و یا خارج از کشور	۵
B		”	تاسیس بانک با مشارکت خودروسازان معتبر (پژو، بنز و ...)	۲		
B		”	اخذ نمایندگی بانکهای اروپائی در کشور	۳		
C		”	تاسیس صندوق های مالی چند جانبه	۴		
A		”	ایجاد خط اعتباری بین المللی در خاورمیانه و اروپا	۱	دسترسی به منابع ارزان قیمت مالی داخلی و خارجی	۶
B		امور خدمات اقتصادی	ایجاد بازار سنجی جهت کشف قابلیت های عرضه نشده تامین نیازهای برآورد نشده بازار	۱	افزایش درآمد از طریق ایجاد ارزش افزوده در فعالیتهای غیرتولیدی	۷
B	IT	”	بکارگیری سرویسهای نوین مالی - اقتصادی مانند پرداخت الکترونیکی - پول الکترونیکی	۲		
A		امور مالی	هدایت سرمایه ها و منابع موجود داخلی	۱	جذب سرمایه گذارها در جهت فعالیتهای نوین و پیشرفته و دارای ارزش افزوده	۸
A		امور مالی	هدایت سرمایه های خارجی	۱		
A		امور مالی	واگذاری سهام شرکتهای ضرر ده و غیر استراتژیک	۱	افزایش بازدهی سرمایه های در اختیار	۹
A		امور خدمات اقتصادی	مشارکت سرمایه ای با صاحبان منابع داخلی و خارجی	۲		

C		امور خدمات اقتصادی	توسعه فعالیتهای خدماتی حمل و نقل جاده ای درون شهری	۱	حضور در صنعت حمل و نقل با استفاده از مزیت نسبی گروه ایران خودرو	۱۰
B		امور خدمات اقتصادی	توسعه حمل و نقل ریلی(اتوبوسهای ریلی و قطارهای درون شهری)	۲		
A		امور لیزینگ و بیمه	توسعه فعالیتهای بیمه ای خارج از گروه ایران خودرو(توسعه بیمه های غیرخودرویی مانند عمر، حوادث و ...)	۱	حضور در صنعت بیمه با استفاده از مزیت نسبی گروه ایران خودرو	۱۱
A		”	گسترش کمی و کیفی فعالیتهای لیزینگ	۱	افزایش عرضه محصولات ایران خودرو از طریق لیزینگ	۱۲
C	IT	”	توسعه روشهای نوین در فعالیتهای لیزینگ Mobile Leasing	۲		

۹- ارزیابی و نتیجه گیری

۹-۱- ترکیب اولویت های استراتژی های اقتصادی

از ۲۱ مورد استراتژی های صنعتی، ۹ مورد دارای اولویت A، ۹ مورد B و ۳ مورد C می باشد.



۹-۲- ترکیب متولیان استراتژیهای اقتصادی

جهت اجرای استراتژی های صنعتی تعداد مسئولیت های اصلی و فرعی هر یک از واحد های شرکت در جدول مشخص شده است:

امور خدمات اقتصادی	امور فروش	امور بانک	امور لیزینگ	امور بورس	
۷	۱	۵	۳	۵	مجری اصلی
۳	۰	۰	۰	۰	همکار

۳-۹- زمانبندی انجام استراتژی های اقتصادی

بر اساس زمانبندی ارائه شده در شکل زیر، در ۷ نیمسال استراتژی های صنعتی انجام خواهند شد:

